

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perubahan paradigma dari persaingan global saat ini menjadi persaingan tinggi di antara perusahaan, akibatnya pengetahuan dan keterampilan karyawan dituntut harus memiliki sumber daya yang berkualitas tinggi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) yang berkelanjutan (*sustainable*). Menurut Moeheriono (2014:79) sumber daya manusia menentukan *survive*-nya organisasi di era globalisasi sekarang dengan ditandai kompetisi yang sangat ketat. Saat ini, hampir setiap perusahaan selalu membutuhkan dan membangun sumber daya manusia (SDM) profesional dan berkompotensi tinggi yang menjadikan perusahaan tersebut mempunyai keunggulan-keunggulan dengan perusahaan lainnya dan mempunyai diferensiasi sekaligus sebagai pendukung utama daya saing perusahaan dalam memasuki era globalisasi. Sejalan dengan perkembangan ekonomi global tersebut, maka setiap karyawan harus mempunyai keunggulan kompetensi tinggi sesuai dengan yang dipersyaratkan dalam pekerjaannya.

Dalam perkembangan organisasi dan ekonomi baru pada era globalisasi sekarang ini, khususnya pada penciptaan nilai-nilai (*value creation*) suatu organisasi sangat didominasi oleh *human capital* dan modal *intangibile* (tidak berwujud) lainnya. Oleh sebab itu, perlu diwujudkan adanya pengukuran terhadap strategi sumber daya manusia. Becker, Huselid, dan Ulrich dalam buku Gary

Dessler (2011:92) menjelaskan kebutuhan terhadap sistem pengukuran seperti ini: Dalam pandangan kami, tindakan paling berpengaruh yang dapat diambil oleh manajer SDM untuk memastikan kontribusi strategik mereka adalah mengembangkan sistem pengukuran yang terpercaya, yang menunjukkan dampak SDM pada kinerja bisnis. Untuk mendesain pengukuran seperti ini, Manajer SDM harus mengadopsi perspektif yang berbeda secara dramatis, salah satunya berfokus pada bagaimana sumber daya manusia (SDM) dapat memainkan peran sentral dalam mengimplementasikan strategi perusahaan. Dengan pengembangan seimbang arsitektur SDM strategik, manajer di seluruh perusahaan memahami dengan pasti bagaimana orang-orang menciptakan nilai dan bagaimana mengukur proses penciptaan nilai tersebut.

Pengukuran *balanced scorecard* yang mulai diperkenalkan di USA oleh David P. Norton dan Robert Kaplan melalui suatu riset tentang “pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan” merupakan alat pengukuran yang efektif mengukur kinerja organisasi dalam memberikan kontribusi strategis bagi perusahaan melalui empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Brian E. Becker, Mark A. Huselid dan Dave Ulrich melakukan sebuah riset mengenai pentingnya kontribusi peran *intangible aset* bagi perusahaan. Belajar dari pengukuran *balanced scorecard*-nya Robert Kaplan dan David P. Norton menurut mereka bahwa SDM dapat berkontribusi kepada keberhasilan perusahaan. Mereka merancang sebuah sistem pengukuran SDM yang strategis

yang dinamakan *human resources scorecard*. Menurut Moeheriono (2014:182) *human resources scorecard* mencoba mengukur sumber daya manusia dengan mengaitkan antara orang, strategi, dan kinerja untuk menghasilkan perusahaan yang ekselen, dan juga dapat menjabarkan visi, misi, strategi, menjadi aksi *human resources* yang dapat diukur seberapa besar kontribusinya.

Pelaku ekonomi di Indonesia terdiri dari perusahaan swasta, koperasi, dan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Menurut Chr. Jimmy L. Gaol (2015:718-719) BUMN sebagai lembaga yang turut membangun negeri ini tengah menghadapi tuntutan zaman yang sangat signifikan, yaitu desakan untuk memiliki daya saing yang tinggi dan tumbuh secara berkelanjutan. BUMN mempunyai peluang untuk menjadi lembaga perekonomian negara yang mampu menghasilkan nilai tambah dan memberikan kontribusi dalam bentuk laba yang disetorkan kepada pemerintah, serta mampu menciptakan lapangan kerja bagi *human capital* yang produktif dan memiliki daya saing. Selayaknya organisasi, BUMN tentu tidak berjalan begitu saja. Pasti ada sistem, sarana, dan *the man behind the gun* yang perlu memiliki kompetensi, baik *soft competence* maupun *hard competence*, untuk melaksanakan berbagai proses yang spesifik. Proses ini mencakup kegiatan manajerial-strategis dan teknis-operasional (biasanya dikenal dengan rantai nilai atau *value chain*) yang menentukan tingkat efisiensi dalam mencapai sasaran organisasi.

PT. PG. Rajawali II Unit Pabrik Gula Subang merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang terletak di blok Cidangdeur, Desa Pasirbungur, Kecamatan Purwadadi Kabupaten Subang, Jawa Barat. Pabrik Gula Subang

merupakan unit usaha PT. PG. Rajawali II Cirebon yang merupakan anak perusahaan PT. Rajawali Nusantara Indonesia (RNI) grup.

Dalam melaksanakan kegiatan operasional perusahaannya, PT. PG. Rajawali II Unit Pabrik Gula Subang didukung oleh sumber daya manusia sebagai berikut:

Tabel 1.1
Jumlah Karyawan PT. PG. Rajawali II Unit Pabrik Gula Subang
bulan Oktober 2015
Sumber: data perusahaan

No	Jabatan	Jumlah Karyawan
1	Karyawan Staff	43
2	Karyawan Non Staff	162
Total		205

Tabel 1.1 menjelaskan jumlah karyawan PT. PG. Rajawali II Unit Pabrik Gula Subang yang terdiri dari karyawan staff 43 orang dan karyawan non staff 162 orang. Dengan total jumlah karyawan PT. PG. Rajawali II Unit Pabrik Subang 205 orang.

Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas orang-orang yang bekerja di dalamnya. Perubahan lingkungan yang begitu cepat menuntut kemampuan mereka menangkap fenomena perubahan tersebut, menganalisis dampaknya terhadap organisasi dan menyiapkan langkah-langkah guna menghadapi kondisi tersebut. Menurut Chr. Jimmy L. Gaol (2015:484) seiring dengan persaingan yang semakin tajam karena perubahan teknologi yang cepat

dan lingkungan yang begitu drastis pada setiap aspek kehidupan manusia, setiap organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi agar dapat memberikan pelayanan prima dan bernilai. Dengan kata lain, organisasi tidak hanya mampu memberikan pelayanan yang memuaskan (*customer satisfaction*), tetapi juga berorientasi pada nilai (*customer value*) sehingga organisasi tidak semata-mata mengejar pencapaian produktivitas kerja yang tinggi, tetapi lebih kepada kinerja pada proses pencapaiannya.

Kebutuhan tingkat tenaga kerja perusahaan yang memenuhi kriteria dan kinerja tinggi mengharuskan perusahaan melakukan pengukuran kinerja berbasis kompetensi, Salah satunya yaitu pengembangan karier karyawan. Pengembangan karier karyawan merupakan bagian yang penting bagi perusahaan dalam upaya mencapai tujuan stratejik perusahaan. Karena karyawan sebagai aset perusahaan yang merupakan penggerak SDM bagi perusahaan. Dengan program pengembangan karier karyawan yang didukung departemen SDM pada suatu perusahaan, karyawan akan mendapat pengalaman baru, pengetahuannya akan bertambah, dan kemampuan atau kualitas karyawan akan semakin baik sehingga kinerja karyawan akan meningkat karena karyawan lebih percaya diri dalam melaksanakan pekerjaannya, hal tersebut akan membantu perusahaan dalam mencapai visi, dan misi perusahaan.

Menurut Chr. Jimmy L. Gaol (2015:521) tuntutan kompetensi untuk menaiki tangga karier dan kerjaan atau kelompok pekerjaan mendefinisikan makna pengembangan. Para karyawan yang dinilai kurang dalam kompetensi tertentu dapat diarahkan kepada kegiatan pengembangan khusus yang dirancang untuk mengajari mereka kompetensi yang hilang supaya kinerja mereka meningkat atau mempersiapkan mereka untuk maju mengemban tugas dimasa yang akan datang.

Peneliti melakukan observasi dan pengamatan kegiatan sumber daya manusia yang dilaksanakan di PT. PG. Rajawali II Unit Pabrik Gula Subang dengan menggunakan analisis SWOT (*strength, weakness, opportunity, threats*) sumber daya manusia (SDM) Pabrik Gula Subang untuk mengetahui:

1. Kekuatan SDM di PT. PG. Rajawali II Unit Pabrik Gula Subang.
2. Kelemahan SDM di PT. PG. Rajawali II Unit Pabrik Gula Subang.
3. Peluang SDM di PT. PG. Rajawali II Unit Pabrik Gula Subang.
4. Ancaman SDM di PT. PG. Rajawali II Unit Pabrik Gula Subang.

Berikut penjabaran mengenai analisis SWOT (*strength, weakness, opportunity, threats*) sumber daya manusia di PT. PG. Rajawali II Unit Pabrik Gula Subang.

Tabel 1.2
Analisis SWOT SDM Pabrik Gula Subang

Faktor kekuatan SDM Pabrik Gula Subang	Faktor kelemahan SDM Pabrik Gula Subang
<ol style="list-style-type: none"> 1. SDM sebagai <i>intangible asset</i> tidak dapat dibeli atau diimitasi. 2. SDM merupakan serangkaian sumber daya dan kapabilitas yang sulit untuk ditukar dan ditiru. 3. <i>Intelektual capital</i> yang dimiliki perusahaan. 4. SDM merupakan aset bernilai jangka panjang perusahaan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. SDM merupakan <i>intangible asset</i> bila tidak digunakan usianya pendek. 2. Tingkat pendidikan rendah. 3. penguasaan teknologi yang masih rendah. 4. Banyak karyawan yang mendekati usia pensiun.
Faktor Peluang SDM Pabrik Gula Subang	Faktor Ancaman SDM Pabrik Gula Subang
<ol style="list-style-type: none"> 1. Perkembangan era globalisasi yang menjadikan peran <i>intangible asset</i> sebagai keutamaan. 2. Kemajuan teknologi informasi. 3. Pemutusan hubungan kerja perusahaan lain. 4. Melimpahnya ketersediaan SDM. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemajuan teknologi informasi. 2. Persaingan antar sumber daya manusia. 3. <i>Outsourcing</i>.

<div style="text-align: center;"> Faktor Internal Faktor Eksternal </div>	Strength (S)	Weakness (W)
	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; text-align: center;"> Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang </div>	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman
	Threats (T)	

Gambar 1.1
Analisis SWOT SDM Pabrik Gula Subang

Gambar 1.1 Analisis SWOT SDM Pabrik Gula Subang menunjukkan bahwa sumber daya manusia berada pada posisi strategi SO (*strength-opportunity*) yang artinya kapabilitas SDM dalam perusahaan mempunyai banyak kekuatan untuk memanfaatkan peluang. Salah satu upaya yang dilakukan yaitu dengan pengembangan karir karyawan untuk mendapatkan karyawan yang produktif dan menyiapkan SDM yang handal dan profesional di masa depan untuk keunggulan kompetitif.

Dari hasil wawancara dengan staff SDM Pabrik Gula Subang yaitu Bapak Eko Budi Setyawan, SE bahwa pengembangan karir karyawan di Pabrik Gula Subang terdapat dua jalur karir yaitu, melalui jalur karir dari bawah mulai dari Pekerja Kontrak Waktu Tertentu (PKWT), dan melalui jalur pimpinan langsung atau disebut *management training* (MT) yang testnya dilaksanakan di RNI Pusat Jakarta.

Tabel 1.3
Kondisi Faktual Pengembangan Karier di PT. PG. Rajawali II Unit
Pabrik Gula Subang

Kondisi Faktual Pengembangan karier karyawan PT. PG. Rajawali II Unit Pabrik Gula Subang	
Pengembangan Karier Jalur Pekerja Kontrak Waktu Tertentu (PKWT)	Pengembangan Karier Jalur <i>Management Training</i> (MT)

Karena kualitas sumber daya manusia itu ditentukan oleh kinerjanya, oleh karena itu kinerja seseorang harus terukur. Maka digunakan model pengukuran *human resources scorecard* agar keberhasilan pengembangan karir karyawan

lebih terukur dan dapat merepresentasikan fakta sebenarnya. Dari hasil penguraian tersebut berdasarkan fenomena-fenomena yang terjadi secara faktual, Peneliti tertarik mengangkat topik penelitian yang berjudul: **“MODEL PENGUKURAN *HUMAN RESOURCES SCORECARD* SEBAGAI DASAR PENGEMBANGAN KARIER KARYAWAN (Studi Kasus Pada PT. PG. Rajawali II Unit Pabrik Gula Subang)”**.

1.2 Fokus Penelitian

Berdasarkan fenomena-fenomena yang telah diuraikan pada latar belakang penelitian, maka untuk menyelesaikan masalah pada bab-bab selanjutnya diperlukan fokus penelitian sehingga hasil analisa dapat terarah dan sesuai dengan tujuan penelitian.

Dari latar belakang diatas dan judul penelitian, maka fokus penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini di fokuskan pada bidang kajian sumber daya manusia yaitu pengembangan karier karyawan.
2. Model pengukuran *Human Resources Scorecard*.
3. Lokasi penelitian yaitu: PT. PG. Rajawali II Unit PG. Subang yang berada di blok Cidangdeur, Desa Pasirbungur, Kecamatan Purwadadi Kabupaten Subang, Jawa Barat kode Pos (41261).
4. Sumber data penelitian berupa observasi langsung ke Pabrik Gula Subang, wawancara dan dokumentasi di peroleh peneliti dari Internal perusahaan yaitu staff SDM dan karyawan Pabrik Gula Subang, dan dari Eksternal

perusahaan yaitu dari ahli bidang sumber daya manusia (SDM) Prof. Dr. H. M. Sidik Priadana, MS.

1.3 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah di uraikan, maka selanjutnya untuk memperjelas permasalahan penelitian sebagai dasar penyusunan skripsi penulis merumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana model pengukuran kinerja SDM di PT. PG. Rajawali II Unit Pabrik Gula Subang.
2. Bagaimana pengembangan karier yang dilaksanakan di PT. PG. Rajawali II Unit Pabrik Gula Subang.
3. Kendala-kendala apa saja dalam pelaksanaan pengembangan karier di PT. PG. Rajawali II Unit Pabrik Gula Subang.
4. Bagaimana model pengukuran *Human Resources Scorecard* dapat dijadikan dasar pengembangan karier di PT. PG. Rajawali II Unit Pabrik Gula Subang.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah dan fokus penelitian, maka tujuan penelitian ini adalah mengkaji, meneliti, dan mengetahui:

1. Model pengukuran kinerja SDM di PT. PG. Rajawali II Unit Pabrik Gula Subang.

2. Pengembangan karier yang dilaksanakan di PT. PG. Rajawali II Unit Pabrik Gula Subang.
3. Kendala-kendala dalam pelaksanaan pengembangan karier di PT. PG. Rajawali II Unit Pabrik Gula Subang.
4. Model pengukuran *Human Resources Scorecard* dapat dijadikan dasar pengembangan karier di PT. PG. Rajawali II Unit Pabrik Gula Subang.

1.5 Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian mengenai model pengukuran *human resources scorecard* sebagai dasar pengembangan karier karyawan (studi kasus pada PT. PG. Rajawali II Unit Pabrik Gula Subang) memberikan manfaat penelitian bagi peneliti dan PT. PG. Rajawali II Unit Pabrik Gula Subang maupun masyarakat secara umum. Manfaat penelitian tersebut dijabarkan sebagai berikut:

1. Bagi penulis
 - a. Penulis menjadi mengetahui kondisi faktual kegiatan manajemen sumber daya manusia di perusahaan.
 - b. Penulis menjadi mengetahui pelaksanaan pengembangan karier karyawan di perusahaan.
 - c. Penulis menjadi mengetahui tentang pengukuran kinerja di perusahaan.
 - d. Menambah pengalaman penulis sehingga mengerti dan memahami penerapan model *balanced scorecard*.
 - e. Penulis menjadi mengerti pengukuran kinerja menggunakan model pengukuran *human resources scorecard*.

2. Bagi Perusahaan

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi untuk PT. PG. Rajawali II Unit Pabrik Gula Subang dalam pengukuran kinerja SDM khususnya pengembangan karier karyawan dan memberikan gambaran tentang pengimplementasian model pengukuran *human resources scorecard*.

3. Bagi pihak lain

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi peningkatan kemampuan para praktisi berkenaan dengan kajian-kajian manajemen sumber daya manusia serta dapat digunakan sebagai literatur yang berkaitan dengan pengukuran *human resources scorecard* dan pengembangan karier karyawan.